

نوفمبر

(تشرين ثاني)

2002

السنة العاشرة

العدد الحادي والعشرون

العدد 237

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

nasim@edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كتب المدير و رجل الأعمال

إدارة وحل الصراعات

في المكاتب والمؤسسات

تأليف: كيرك بلاكارد وجيمس جيبسون



الصراع طبيعة .. وليس جريمة

الصراع شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر، تربطهما علاقة اعتماد متبادل interdependence، وهو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف والتوجهات.

ينشب الصراع عادة بين طرفين لا يجدان الوقت الكافي للتفاهم، ولا يستثمران من الجهد ما يكفي للتعود على عدم استغراب أي منهما من سلوك الطرف الآخر. ويبدأ الصراع بأشكال أبسط مما نظن، ولكنه قد يتطور لأشكال أخطر مما نتوقع.

والصراع رفض لسلوك الآخر، وليس رفض كامل للآخر. فهو عملية طبيعية لا يجب تجريمها أو الخوف من نشوبها، فهذا يعيق إدارتها بشكل واع.

ويجب الحكم على الصراع انطلاقاً من النتائج والتوابع التي يتمخض عنها، لا انطلاقاً من تجريم أشكاله ورفض أفعاله. فمثلاً:

- * الصراع حول الجودة يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، فتستفيد الشركة ويستفيد العملاء.
- * الصراع حول الترقيات يرفع إنتاجية الموظفين حين يحاولون لفت الأنظار والتفوق على الآخرين.
- * الصراع حول سياسات الشركة - مثلاً - قد يؤدي

إلى تعديل هذه السياسات بما يحقق العدالة للموظفين والانتاجية للمديرين.

وطبقاً لهذه الرؤية يصنف الصراع إلى حميد وخبث.

الصراع الحميد يؤدي إلى:

- * إذكاء روح المنافسة بين الموظفين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لإثبات الذات.
- * تحسين القرارات من خلال المناقشة والإثراء بوجهات نظر جديدة ومختلفة.
- * إرساء روح التفاهم بين الأطراف من خلال تصفية الخلافات.
- * زيادة الشفافية في بيئة العمل وتوضيح المواقف وإزالة الشبهات.
- * تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين المساهمين في حل المشكلات.

والصراع الخبيث يؤدي إلى:

- * إثارة الخلاف بين الموظفين مما قد يدمر روح الفريق ويضعف الإنتاجية.
- * إضعاف الابتكار حين يؤدي الصراع إلى تصيد الأخطاء والخوف من التجريب مما يرسخ الروتين داخل المؤسسة.
- * إهدار الجهد والوقت في مشكلات الصراع وإهمال مشكلات العمل.

- 4- توفير الأمان والاستقرار اللازمين لبيئة العمل بغرض تحفيز الابتكار وإقصاء الخوف، بما يحقق مصلحة المؤسسة.
- 5- اكتشاف الصراعات الكامنة تحت السطح لتسهيل إدارتها والتعامل معها قبل أن تتفاقم.

أنماط الصراع

يمكن تصنيف الصراعات طبقاً لمحورين أساسيين هما :

أولاً: محور نوع الصراع

تنقسم الصراعات إلى ثلاثة أنواع أساسية، وهي :

1- صراعات موضوعية

Substantive Conflict

تنشأ عن اختلاف الخبرات العملية. مجالها إستراتيجيات العمل ووضع الخطط المتعلقة بحل مشكلات العمل. ومنها : الصراع حول الخطة التسويقية الجديدة وتحسين المنتجات وجودة الموردين وبنود الميزانية. أشهر هذه الصراعات ما يحدث بين أقسام الإنتاج والحسابات والتسويق. ومعظم هذه الصراعات إيجابي.

2- صراعات شخصية

Personal Conflict

تنشأ نتيجة الاختلاف في الميول الشخصية. مجالها العواطف والسلوكيات والعلاقات الشخصية بين الموظفين كأنداد، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية بالمؤسسة. ومنها الصراع حول الخصوصية الشخصية والحرية في بيئة العمل وأسلوب التعبير والحديث.

3- صراعات شللية

Inter-group Conflict

وهي تنشأ نتيجة الثقافات الفرعية داخل المؤسسة. مجالها الصراع حول طرق توزيع العمل ونظام المكافآت والخصومات والترقيات ونظم الإدارة الداخلية.

- * تشويه سمعة المؤسسة والتشهير بها إذا ما تطور الصراع ووصل إلى القضاء.
- * تعزيز الشللية وتغليب الاعتبارات الشخصية على مصلحة العمل.
- * الإضرار المتعمد ببعض الإنجازات بدافع الانتقام الشخصي.

من فض الصراعات إلى إدارتها

وكما أن للصراع وجهين : سلبي وإيجابي، فإن لإدارة الصراع مستويين :

* فض الصراع.

وهو أحد نتائج أو أهداف إدارة الصراع، فهو يركز على إنهاء الصراع وطيه تماما. وهو يركز على تسوية ماضي الصراع ودفن تاريخه، وعادة ما يتم فض الصراع ظاهرياً فقط بإنهاء مظاهر الخلاف والسيطرة على سلوكيات المتصارعين.

* إدارة الصراع.

وهي أعمق من فض الصراع لأنها لا تنتهي مع فضه أو كبته. بل تركز على مستقبل الصراع أكثر مما تركز على حاضره أو ماضيه. ويدار الصراع على مستوى السياسات والتوقعات والقناعات أيضاً.

مهام إدارة الصراع

تنبني إدارة الصراع المهام التالية :

- 1- تقليص مسببات الصراع السلبي، وفضه جذرياً، وضمان عدم تكراره.
- 2- إبقاء الصراعات الإيجابية داخل نطاقات آمنة، تفيد العمل، دون أن تتحول إلى صراعات سلبية.
- 3- تطوير آلية مؤسسية تتغذى من دورة التعلم المؤسسية وتهدف إلى توفير حلول ذاتية للصراعات تخرج من الموظفين أنفسهم دون أن تفرض عليهم من الإدارة.

المؤلفان

Author: Kirk Blackard
James W. Gibson

Title: Capitalizing On Conflict:
Strategies And Practices
For Turning Conflict To
Synergy In Organizations

Publisher: Davies-Black 2002

ISBN: 0-89106-1649

Pages: 276

كيرك بلاكارد



استشاري ذو خبرة طويلة في مجال إدارة الصراعات. عمل مع مؤسسة البريد الأمريكية ؛ (وشل) في إدارة الصراع الناجم عن النظم والسياسات الداخلية للشركة. له كتاب سابق في إدارة الصراعات مع نقابات العمال.

جيمس جيبسون



مدرب ووسيط في إدارة الصراعات، يعمل استشارياً قانونياً للطلبة بجامعة سام هيوستون بهانسفيل. له العديد من المقالات في المطبوعات القانونية المتخصصة في إدارة الصراعات.

ويمكن تمثيل هذه التصنيفات كما بالرسم الموضح (أسفل الصفحة).

إدارة أنماط الصراع المختلفة

يصعب التمييز بين الأنماط المختلفة من الصراع. فمثلاً قد يسيء المدير تفسير الاعتراض الذي يثيره أحد الزملاء على بنود الميزانية المقترحة خلال اجتماع مديري الأقسام، فيظنه مؤشراً على وجود صراع شخصي بين المعارض والمدير المالي، فيصدر رأي المعارض بدعوى أنه يعبر عن خلاف شخصي، ويتجاهل الصراع الموضوعي حول أفضل تخصيص لموارد الشركة.

وقد ينخدع مدير آخر بالشكل الموضوعي للمديح الذي يلقيه أحد الزملاء على عمل زميل آخر، فينشغل بالاعتبارات الموضوعية فيه، ويتجاهل الاعتبارات الشخصية أو الشللية الكامنة وراءه.

على المدير ألا يلتفت إلى إدارة جميع الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة. ويمكنه التعامل مع هذه الصراعات طبقاً للتقسيم التالي :

* صراعات يجب تقليصها. وهي تلك التي

تتصاعد فيها اعتبارات شدة الصراع ونوع الصراع لمراحل خطيرة، تهدد صالح العمل. وهي تقع في الصناديق المحددة بثلاثة أطر (1-2-4-5). فهذه الصراعات تضر العمل ويجب تحجيمها ودفعها إلى الصناديق السفلى من محاور الصراع. أي يجب تفرغ الصناديق (1-2-4-5) في الصناديق (3-7).

* صراعات يجب رصدها. وهي التي لم تصل بعد

لمراحل خطيرة من ناحية الشدة أو النوع، ولكن هناك احتمال لتطورها. وهي تقع داخل الصناديق المحددة بإطارين (3-7). فمن الممكن أن تتطور لأعلى فتصبح صراعات سلبية تجب إدارتها. وهدف الرصد هو عدم السماح بتدهورها. وهنا

وتختلط فيها الاعتبارات الشخصية بالموضوعية. أكثرها انتشاراً الصراعات التي تنشأ بين الموظفين القدامى والجدد. وتختلف عن الصراعات الشخصية في أن الأفراد لا يتخذون موقفهم في الصراع لأسباب شخصية أو موضوعية، بل ليتطابق موقفهم مع موقف الشلة أو المجموعة.

يصعب على كثير من المديرين التمييز بين هذه الأنماط الثلاثة من الصراعات التي تصادفهم يومياً.

ثانياً: محور شدة الصراع

وطبقاً لهذا المحور ينقسم الصراع إلى ثلاث درجات، هي :

1- اختلاف. وهذا أخف أنواع الصراع. ويعبر عن وجود اختلاف في وجهات النظر، ولكنه خلاف لا يفسد للود قضية - كما يقال. فالاختلاف لا يتطلب صراعا، إذ يكون من السهل فك اشتباك الطرفين وإبعادهما لنزع فتيل الصراع. فما زال بإمكان الإدارة أن تصل بالطرفين إلى نقطة يكسب عندها الطرفان انطلاقاً من مبدأ (كسب لطرف = كسب للطرف الآخر).

2- تعارض. وهو أشد من الاختلاف. وفيه تتعارض مصالح الطرفين وينشأ بينهما قدر من الخلاف المحموم، مما يؤدي إلى تفاعل سلبي، ويصعب الفصل بينهما. وتصبح معادلة حل الخلاف هنا هي (كسب لطرف = عدم تغيير للطرف الآخر). وينظر الطرف الآخر لعدم التغيير على أنه خسارة، وتتمثل مهمة الإدارة في تغيير هذه النظرة السلبية لدى هذا الطرف.

3- تصارع. هنا يتخذ الخلاف شكل الصراع، وفيه تصبح المعادلة الوحيدة التي يمكن أن تتوصل إليها الإدارة لتسوية الموقف هي (كسب لطرف = خسارة للطرف الآخر).

أنماط الصراع



طريقة عمل النظام المؤسسي ككل من وجهة نظر تحليل النظم.

تحليل النظام المؤسسي

المؤسسة نظام متكامل ومركب من نظم صغيرة وأجزاء فرعية. ولكي تفكر في طريقة عمل المؤسسة ككل، عليك أن تتخلى عن التفكير الخطي، الذي يبدأ عند نقطة بداية وينتهي عند نقطة أخرى، تسمى نهاية، وأن تفكر بطريقة تفكير النظم System Thinking

طبقاً لتفكير تحليل النظم، فإن كل جزء في المؤسسة يتأثر ويؤثر في الأجزاء الأخرى. ويتكون النظام المتكامل للمؤسسة من ثلاثة أغلفة متعاقبة، هي:

1. الغلاف السطحي. ويمثل الأفراد والعاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم.

2. الغلاف المتوسط. ويتكون من نظم العمل والسياسات واللوائح التنظيمية وطريقة الأفراد. وهو يفصل الغلاف الخارجي عن اللب أو الجوهر.

3. الجوهر الداخلي. يتكون من الثقافة التي يحملها الأشخاص داخلهم من معتقدات وقيم وتحيزات شخصية وأكاديمية وافتراسات ومسلمات. وهو يفسر ما يحدث من حركة في الغلاف المتوسط الذي يليه في الترتيب. قد يمتلئ هذا اللب بافتراضات مبدئية مثل تصور أن أسلوب عمل المؤسسة يقوم على مفهوم مؤداه أن مكسب المؤسسة يساوي خسارة الموظفين. أو أن (مكافأة موظف = خصم من موظف آخر). مثل هذه الافتراضات تعمل بمثابة بذور للصراع في المؤسسات.

يجب تفرغ الصناديق (3-7) داخل الصناديق (6-9)، وعدم السماح لها بدخول الصناديق (1-2-5-4).

* **صراعات يجب المحافظة عليها.** وهي الصراعات

الإيجابية التي تكون في صالح العمل. وهي تقع داخل الصناديق المحددة بمحيط واحد (6-8-9). وعلى الإدارة أن تحرص على بقائها في أماكنها، دون العمل على تصعيدها إلى المواقع الأعلى من الصراع السلبي.

ملحوظة: يمتلئ الصندوق رقم 6 بالاختلافات في الأدواق والبول وهي لا تفيد العمل، وإنما تفيد في تقبل الأفراد بعضهم لبعض.

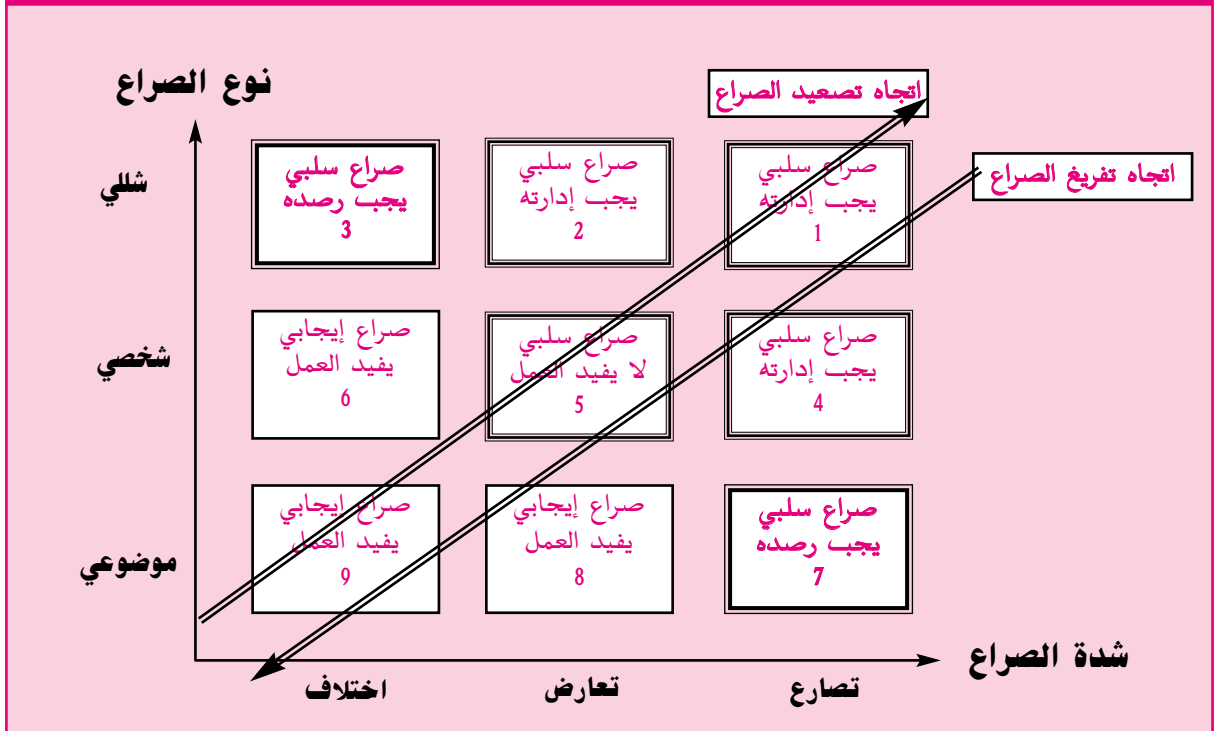
الانتقال عبر مواقع الصراع:

لأن الصراعات ديناميكية، فهي تنتقل بسرعة من موقع إلى آخر (بين الصناديق). فالألتجاه التلقائي للصراعات هو التصعيد. وذلك بأن تنتقل من المواقع السفلية للعلوية (كما في الرسم). وهذا يزيد مهمة الإدارة صعوبة. فعلى الإدارة أن تعمل على تفرغ الصراعات بنقلها من المواقع العلوية إلى السفلية. فلا يجب أن يركن المدير إلى استمرار علاقات الصراع الإيجابي الموجودة داخل المؤسسة على حالها، لأنها قد تتحول بسرعة إلى مواقع أكثر خطورة دون أن يدري.

أسباب الصراع

تتداخل أسباب الصراع فتشوش رؤية من يحاول النظر إليها مرة واحدة قبل أن يرتبها أو يصنفها. ولإلقاء نظرة شاملة على مسببات الصراع، على المدير أن ينظر إلى

اتجاهات إدارة الصراع



أنواع مديري الصراع

تختلف طرق المديرين في التعامل مع الصراع وهم ينقسمون إلى ثلاثة أنواع مختلفة هي :

(1) السطحيون

وهؤلاء ينشغلون بما يحدث على الغلاف الخارجي للمؤسسة من سلوكيات وتفاعلات. فيكتفون بالمظاهر السطحية للصراع ولا يستطيعون النفاذ وفهم ما يجري في الداخل. فيرفضون الصراع ويجرمون سلوكياته ويدخلون في صراع للقضاء على الصراع.

(2) الإداريون

يستطيع هؤلاء المديرون النفاذ بتحليلاتهم إلى مستوى أبعد من أصحاب التفكير السطحي، فيديرون الصراع من مستوى أعمق. ويعملون على إدارة الصراع من خلال تطبيق وتعديل السياسات واللوائح، لأنهم يرون أنها السبب في إشعال الصراعات التي تظهر على السطح. وأنها أيضاً الحل الوحيد لإقصاء الصراع

(3) الجوهريون

وهناك فئة أخرى من المديرون تستطيع النفاذ ببصيرتها أكثر حتى تصل إلى اللب الداخلي أو جوهر الصراع. تجد هذه الفئة أن الافتراضات البدئية التي قامت عليها السياسات واللوائح هي المسئولة عن الصراع في بيئة العمل. فليست السياسات واللوائح سوى تطبيق لافتراضات الإدارة عن الوضع الأمثل للمؤسسة. فإذا ما أدت هذه الافتراضات إلى سياسات ولوائح قاصرة، فإنها تؤدي إلى صراعات بين الأفراد، فتكون المحصلة تدهور الإنتاجية، مما يحتم مراجعة هذه الافتراضات وتصحيحها. وهذه الفئة من المديرين تعمل على تغيير النفوس والافتراضات والتحيزات الشخصية لدى كل طرف من أطراف الصراع.

2- أسباب تعزيرية

تؤدي هذه الأسباب إلى تصعيد الصراع وزيادة حدته وانتقاله من مستوى إلى آخر. والعمل على تقليص هذه الأسباب لا يفيد إلا في تأجيل الصراع، ولا يؤدي إلى إنهائه أو تسويته. ففي مثال صراع مديري قسمي الإنتاج والمبيعات، كان السبب الظاهري هو التنافر الشخصي. أما السبب التعزيري فقد يكون هو اختلاف نظام الحضور والانصراف للمديرين.

3- أسباب جذرية

وهي الأسباب الخفية التي لا يفتن إليها المدير إلا بعد فترة من البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع. فإذا ما تم استئصال هذه الأسباب وحدها، يمكن إدارة الصراع وإنهاؤه تماماً. ولكن هذه الأسباب تكون راسخة في ثقافة المؤسسة ويعتبرها المدير من المسلمات التي لا تحتل الشك.

ففي مثال الصراع بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات، قد يكون السبب الجذري هو اختلاف طريقة حساب المكافآت التي يحصل عليها كل منهما. فقد يعتقد مدير الإنتاج أن المؤسسة تمنح مدير المبيعات مكافآت أكثر مما يستحق حين يتقاضى نسبة على المبيعات، بينما لا يحصل هو إلا على راتبه الشهري الثابت.

فرض الحلول يزيد الصراع

افرض أن في إدارتك موظفين متجاورين (أ) و(ب). (أ) مستاء من (ب) لأن (ب) يصر على الاستماع إلى الموسيقى أثناء العمل. يتصاعد الخلاف فتقرر الإدارة التدخل بهذه الحلول :

أسباب الصراع

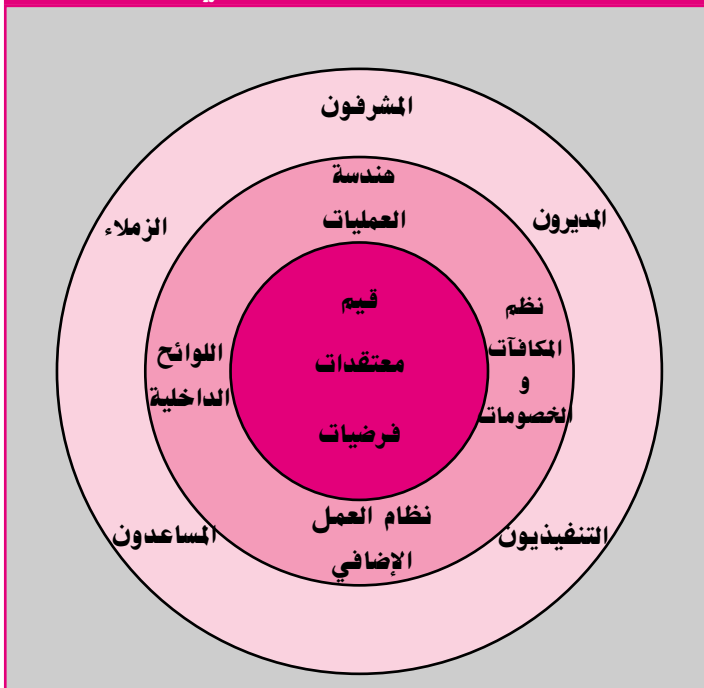
انطلاقاً من مستويات تحليل النظام المؤسسي، توجد ثلاثة أسباب للصراع، هي :

1- أسباب ظاهرية

وهي الأسباب التي يبدو للجميع أنها أدت إلى الصراع. ودائماً يشار إليها بإصبع الاتهام على أنها سبب الصراع. لكنها ليست الأسباب الحقيقية للصراع. فهي أحداث خارجية تؤدي إلى تفجر الصراع وبروزه إلى السطح. بينما كان الصراع كامناً قبل أن تظهر هذه الأسباب.

فإذا لاحظنا أن مديري قسمي الإنتاج والمبيعات يرفضان التعاون، فسوف نعتقد أن السبب هو وجود خلاف شخصي بين المديرين. فهذا هو أول سبب يرد إلى الذهن عن أي صراع.

تحليل النظام المؤسسي



الأوضاع. ويعتقدون أن هذا العقاب هو أقصر الطرق لإجلال السلام وإنهاء الصراع.

المدير الذي يفعل ذلك يتصرف كما لو كان (شرطي المؤسسة)، الذي يرى وظيفته هي المحافظة على استتباب الأمن داخل المؤسسة. وهو في رؤيته تلك يعتبر أطراف الصراع مجرد زمرة من الأشرار أو مثيري الشغب داخل المؤسسة.

ويظن هذا المدير أن الحل الوحيد أمامه هو معاقبة المتصارعين وتعنيفهم والتهديد بإقصائهم خارج المؤسسة.

لا يفلح هذا الأسلوب العنيف في التعامل مع أطراف الصراع إلا في نقل الصراع من المستوى الظاهري إلى المستوى الخفي. وعندها يتحول المتصارعون إلى أعمال التخريب والانتقام الصامت من المؤسسة ومن بعضهم بعضاً.

والمشكلة أن هؤلاء المديرين لا يفرقون بين إسكات الصراع وكتبته، وبين حل الصراع وتسويته.

دورة العجز المؤسسي

عندما تفرض الإدارة حلولاً لفض الصراع، فإنها تنزع من أطراف الصراع مسئوليتهم عن حل صراعاتهم بأنفسهم، وتعطيهم رسالة واضحة بأنها ستتدخل لفض أي صراع وفرض الحل الذي تراه مناسباً. ويؤدي ذلك إلى:

* **سلبية الموظفين في التعامل مع الصراعات**

* التهديد بالخصم من راتب (أ) و(ب) أو فصلهما من العمل إن لم يتوقف الخلاف. وهنا يكتب الموظفان مشاعرهما وينتقلان بالصراع إلى مستويات خفية. أو قد يتصالح الاثنان ويتفان على رفض أسلوب الإدارة في التعامل معهما، فيتحول صراعهما إلى مستوى آخر مع الإدارة.

* إعطاء الأوامر لـ (ب) بالكف عن الاستماع إلى الموسيقى وتأييد وجهة نظر (أ)، وذلك يؤجل الصراع بين (أ) و(ب)، ولكنه يضيف بعداً جديداً بإدخال الإدارة كطرف في الصراع من وجهة نظر (ب).

* إعطاء الأوامر لـ (أ) بالكف عن الشكوى من أفعال زميله (ب). وهذا يؤجل الصراع بين (أ) و(ب)، ولكنه يضيف بعداً جديداً للصراع، بإدخال الإدارة كطرف في الصراع من وجهة نظر (أ).

الحلول الثلاثة تزيد الصراع تعقيداً وتفشل في إدارته، لأن الإدارة تفرض الحلول على أطراف الصراع، دون أن تمتص طاقة الصراع الكامنة داخلهم أو تسمح لهم بتفريغها واستنفادها بأنفسهم.

شرطي المؤسسة

يعجز كثير من المديرين عن معرفة الأسباب الحقيقية للصراع. وهم في نفس الوقت يرفضون هذه الصراعات ويفرضون على أطرافها سياسة (المساواة في الظلم عدل)، فيهددون بمعاقبة كل أطراف الصراع ما لم تهدأ

مجموعات الصراع

هي المجموعات والتكتلات الفرعية من الموظفين أو المشرفين أو المديرين التي تشكل ثقافة فرعية محددة تدفع أفرادها لأن يفكروا بسياق (نحن) في مواجهة (هم) أو نحن في مواجهة الآخرين (we v. they context) وتسهم ثقافتهم المشتركة في إذكاء الصراع بينهم وبين الآخرين.

وتختلف المجموعات الفرعية داخل كل مؤسسة تبعاً لدرجة تعقيد هيكلها التنظيمي. ويمكننا تمييز خمس مجموعات فرعية للأفراد في غالبية المؤسسات كما يلي:

1. **مجموعة المديرين:** وتشمل مديري العموم ورؤساء الأقسام والفروع وشاغلي مناصب الإدارة العليا. وهؤلاء تتكون لديهم ثقافة جماعية فرعية، تجعل تفكيرهم ومصالحهم وسلوكياتهم تختلف عن المجموعات الأخرى مثل ..

2. **مجموعة التنفيذيين:** وتشمل مديري المكاتب وموظفي السكرتارية. وتجمعهم ثقافة فرعية مختلفة، فيجدون أنفسهم بحكم ثقافتهم تلك في صراع مع ..

3. **مجموعة العاملين:** وتشمل كل من يعملون في المستويات السفلى من الهرم التنظيمي بالمؤسسة. وتجمعهم ثقافة خاصة بحكم تماثل ظروفهم وطرق تفكيرهم وبعض أهدافهم.

4. **مجموعة القدامى:** وتضم أفراداً من مختلف المستويات التنظيمية في الشركة، وتتكون لديهم بحكم تألفهم وتجانسهم لفترات طويلة ثقافة فرعية، تجعلهم يختلفون عن ...

5. **مجموعة المستجدين:** وهم الموظفون الذين لم ينسجموا مع أي من الثقافات السائدة ولم ينضوا تحت أي ثقافة فرعية، فينظرون بعين الارتياح للأعضاء القدامى والمخضرمين.

وتعمل كل مجموعة على استقطاب أعضائها polarization ومنحهم هوية نمطية stereotypical identity, ثم تعمل هذه الهوية بدورها على إثبات ذاتها من خلال التصارع مع المجموعات المختلفة.

- * احتمال كبير لظهور توابع ونتائج سلبية للصراع على المؤسسة.
- * تأثر الإنتاجية أو العملاء أو الموردين بسبب الصراع.
- * اختلال ميزان القوى **power disparity** بين أطراف الصراع.
- * لجوء أطراف الصراع إلى الإدارة بغرض حسم الصراع.

الخطوط الحمراء للإدارة

- على الإدارة قبل أن تتدخل لإدارة أي صراع أن تضع نصب عينيها الخطوط الحمراء التالية:
- * الصراع يخص الموظفين ولا يخص المؤسسة أو الإدارة. فالهدف من إدارة الصراع هو حماية مصالح المؤسسة، لا مصالح أي من أطراف الصراع.
- * يكون التدخل المباشر في الصراع هو الخيار الأخير للإدارة، على الإدارة أن تدير الصراعات بطريقة غير مباشرة، ودون أن تفتعل صراعات أو تذكيها.
- * من الضروري الحفاظ على ثقة أطراف الصراع في الإدارة حفاظاً على ولائهم للمؤسسة. كذلك من الضروري المحافظة على ثقة الأطراف في بعضهم حفاظاً على روح التعاون والفريق.
- * القيام بدور شرطي المؤسسة غير مريح للإدارة وغير مقبول من الموظفين.
- * لايمكنك أن تصلح بالكلمات ما تفسده السلوكيات.

فن إدارة الصراعات

- * **أصمت ولا تفرض.** إذا كنت لا تفهم ما تراه، فإنك لن ترى إلا ما تستطيع فهمه. استمع إلى طرفي الصراع، كل على حدة. لا تعارض أيًا منهما ولا تقطع حديثه ولا تصدر أقواله. لأن نجاحك في تفرغ شحنات الانفعالات ومنح الإحساس بأنك تريد أن تسمع ولا تتحيز لطرف على حساب طرف، هو الخطوة الأولى لإدارة الصراع.
- * **لا تجعل ردود أفعالك قابلة للتنبؤ.** هذا لا يعني

فطالما أنهم يتوقعون تدخل الإدارة لفض الصراع، فإنهم لن يتخذوا أية خطوات إيجابية لفضه بأنفسهم. بل سيلقون بالمسئولية على الإدارة التي عودتهم على ذلك.

- * **ابتزان الإدارة وابتزان الزملاء.** كل ما يتطلبه الأمر من الموظف هو أن يحفظ عن ظهر قلب أسلوب الإدارة في حل الصراعات ويتنبأ بنوع الحلول التي تفرضها، وهذا أمر سهل على كثير من الموظفين. بعد ذلك يفتعل الموظف صراعات مع زملائه، مستغلاً سلبيتهم في التعامل معها. وعندما تأتي الحلول التي تفرضها الإدارة في صالحه، يمكنه أن يستثمر ذلك بإعطاء رسالة واضحة عن تحالف الإدارة معه ضد زملائه.

- * **يقاف دورة التعلم المؤسسي.** حتى إذا تدخلت الإدارة بشكل عادل في صراع بين طرفين أحدهما أقوى من الآخر، فقد ينقلب الأمر وتكون النتيجة عكسية. فعندما تتدخل الإدارة بمساندة الطرف الأضعف لحمايته من الطرف الأقوى، فإن الطرف الأضعف سيستمر في سلوكه السلبي متوقعاً وقوف الإدارة في كل مرة إلى جانبه، دون أن يضطر هو إلى اتخاذ خطوات إيجابية لحل الصراع بنفسه.

بمعنى آخر. كلما زادت درجة تدخل الإدارة في فرض الحلول على أطراف الصراع، زادت درجة اعتماد الأطراف على الإدارة، وقلت درجة اعتمادهم على أنفسهم، مما يؤدي في النهاية إلى كسر دورة التعلم المؤسسية. بل والدوران في دورة العجز المؤسسي. كما هو مبين في الرسم اسفل الصفحة.

متى تتدخل الإدارة في الصراع؟

- بشكل عام لا يجب على الإدارة أن تتدخل لحل الصراعات التي تنشأ في المؤسسة بشكل مباشر. وهذا يعني أنه على الإدارة أن تدير الصراعات وترصدها، دون أن تتدخل فيها بشكل مباشر. إنما يجب عليها التدخل المباشر في الحالات التالية فقط:
- * الصراع حول مسائل التمويل والميزانية والموارد الموجهة إلى الأطراف المختلفة وكل ما يؤثر على مدخلات العمل وطريقة التشغيل والمخرجات.

دورة العجز المؤسسي





خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

تليفون: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492

5534291 - عمان 5515636

اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت

السعودية - شركة مصادرات: 6504053 - 6521147 - جدة

السعودية - شركة مصادرات 4749929 - 4749887 - الرياض

الإمارات - شركة إدارة كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرية وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:

المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتشره مجلات العالم الإدارية.

أن تجعل ردود أفعالك غير منطقية أو تلقائية، فهذه كلها أنماط قابلة للتوقع أيضاً. لتكن ردود أفعالك بطيئة، ومعتمدة على الحقائق التي تكتشفها أكثر مما تعتمد على تحيزاتك الشخصية. فكثيراً ما يتوقع الموظفون من المدير أن ينحاز لصف أحد الموظفين، فيسهل عليهم توقع نتائج الصراع معه، مهما كانت الحقائق التي يكتشفها خلال عملية إدارة الصراع. إذا اكتشفت في نفسك تحيزاً لأحد أطراف الصراع فاستعن برأي طرف ثالث، ويفضل أن يكون متحيزاً ضد من تتحيز معه.

* **ابحث عن الحقائق ولا تصغ للشائعات.** تنتشر الشائعات خلال فترات الصراع. ابحث عن طرف محايد لتحصل على أكبر قدر من الحقائق، فلا تكتف بالاستماع لكل طرف على حدة.

* **لا تفتعل الصراعات لإذكاء روح التنافس.** يلجأ بعض المديرين إلى إشعال الصراعات لبث روح المنافسة بين أطراف الصراع. ولهذا الأسلوب آثار جانبية سلبية كثيرة ينبغي الحذر منها. فهو يغلب روح العمل الفردي ويقضي على روح العمل الجماعي. من الأفضل إرساء أهداف مشتركة للمؤسسة والعمل على إحرازها من خلال العمل الجماعي.

* **اشرح مبررات القرارات التي تتخذها.** عندما تقرر حل الصراع، حاول إقناع أطرافه بوجاهة الحل الذي تطرحه، مركزاً على الآثار الإيجابية على مصلحة العمل والمصلحة الشخصية لطرفي الصراع. ساعدهم على النظر للأمر من زاوية جديدة لتخرجهم من مواقعهم الدفاعية أو تبعدهم عن أوضاعهم الهجومية.

* **شجع الأنشطة الاجتماعية.** كلما زادت معرفة الموظفين ببعضهم وأدركوا معنى ما بينهم من توافق واختلاف، كلما زاد قبولهم لبعضهم، دون أن يضطروا إلى التصارع لإثبات ذواتهم. توفر اللقاءات الاجتماعية فرصاً لحل الصراعات التي تنشأ في بيئة العمل. من الأفضل دائماً أن تنشأ بيئة بديلة موازية لبيئة العمل يلتقي فيها الموظفون لتعويض بعض القيم الإنسانية المهدرة.

* **ضع افتراضات مبدئية.. لا نهائية.** صنف الأطراف المتصارعة بناء على المجموعات التي ينتمي إليها كل طرف. يساعدك هذا على وضع افتراضات مبدئية عن شكل الصراع وأسبابه. فمثلاً إذا وجدت صراعاً قائماً بين مدير من مجموعة الرؤساء وموظفاً من مجموعة العاملين، فيمكنك أن تضع الافتراضات المبدئية التالية:

* الموظف هو الطرف الأضعف في الصراع.

* المدير هو الذي يعمل على تصعيد الصراع وتحريكه.

* ينظر المدير إلى مصلحة العمل بغض النظر عن مصلحة العامل.

* ينظر العامل إلى مصلحته الشخصية، بغض النظر عن مصلحة العمل.

تعامل مع هذه الافتراضات على أنها افتراضات مبدئية يجب اختبارها قبل الجزم بصحتها. في كثير من الحالات تكون الحقيقة عكس الافتراضات المبدئية تماماً.

